

TESINA MADE 2003

Sistemas de remuneración y nuevos canales de

comercialización

TRABAJO FINAL

Alumnos

Horacio Matarrese

Juan Pablo Pasture

Mariel Van Compernelle

Profesor

Marcos Gallacher

20 de Octubre de 2003

Indice

	<i>Página</i>
I- Introducción	3
II- Antecedentes	4
III- Análisis por tipo de Producto	10
IV- Análisis de productividad por Representante	13
V- Análisis por Centro de Atención Comercial	17
VI- Análisis por Líder	24
VII- Análisis por mezcla de productos	25
VIII- Conclusiones	26
IX- Bibliografía	29

I- Introducción

Debido a la crisis económica por la que se encuentra atravesando el país muchas empresas están reestructurando su organización para tratar de lograr ser más eficientes a raíz de la búsqueda de un aumento en la productividad de sus empleados. Uno de los cambios más comunes es orientar a la mayor cantidad de áreas de la empresa hacia funciones de venta, en detrimento a veces del nivel de servicio al cliente. Este cambio implica en la mayoría de los casos que las empresas tiendan a remunerar en función de los resultados obtenidos, trasladando así parte del riesgo empresarial a los empleados.

El objetivo de este trabajo es evaluar el impacto sobre la productividad global de una organización a raíz de un cambio de funciones y responsabilidades, acompañado de un nuevo sistema de remuneración en un sector específico de la empresa. El cambio consistió básicamente en que a los Representantes de Atención al Cliente, cuyo rol hasta ese momento consistía solamente en brindar Servicio de Soporte (gestión de reclamos, consultas, asesoramiento sobre el servicio contratado, etc.) a los clientes, se les adicionaría la función de Ventas. A partir de este momento, el Representante de Atención al Cliente no solo atendería y solucionaría reclamos de clientes, sino que debería generar ingresos a través de la venta de productos y servicios.

Inicialmente se fijaron objetivos de venta sin tener en cuenta otras variables que podrían afectar el resultado esperado a raíz del cambio, como por ejemplo una disminución en la calidad del servicio brindado, lo que podría resultar en una disminución de las ventas en el futuro. Una de las metas de este trabajo es identificar

estas variables y de esta manera ayudar a diseñar sistemas de remuneración más eficientes.

II- Antecedentes

A principios del año 2001, en una empresa de servicios de Comunicaciones líder del mercado, se realizó un cambio en las funciones que desarrollaban hasta ese momento en el área de Atención Personal. Dejaron de ser un área solo de Atención al Cliente para realizar también tareas de Ventas (es decir, se les agregó la función de ventas a las tareas que ya venían realizando). La compañía se encontraba en un proceso de optimización de sus márgenes de rentabilidad. El objetivo deseado era ser la empresa más eficiente en costos del mercado con el fin de prepararse para el agresivo entorno competitivo que se esperaba enfrentar. Este objetivo llevó a la dirección de la empresa a tomar medidas de ajuste en casi todas las áreas, algunas de éstas muy agresivas.

La dirección de la empresa planteó la necesidad de que los Centros de Atención al Cliente generaran ingresos; a partir de entonces, no sólo serían centros de gestión de reclamos sino también Centros de Atención Comercial (Ventas). Es decir, los Representantes de Atención al Cliente no tendrían exclusivamente la responsabilidad de atender y solucionar consultas de los clientes que se acercaban al centro de atención, sino que también, a través de la técnica de venta cruzada, debían aprovechar el contacto con el cliente para venderle algún producto o servicio, formando de esta manera un nuevo canal de ventas para la compañía.

Adicionalmente, a mediados del año 2001, introdujeron un cambio en el sistema de compensación de los Representantes de Atención al Cliente, los que hasta ese

momento contaban con una remuneración fija más un premio trimestral variable. Este premio significaba para los de menor sueldo un adicional de más del 50% de su sueldo mensual. Dicho premio era otorgado en función al grado de cumplimiento grupal de los siguientes objetivos:

- Efectividad de retención
- Satisfacción de clientes
- Nivel de servicio
- Nivel de desconexiones de clientes (objetivo compañía)

El peso relativo para cada una de las variables se muestra en el **Gráfico 1**.

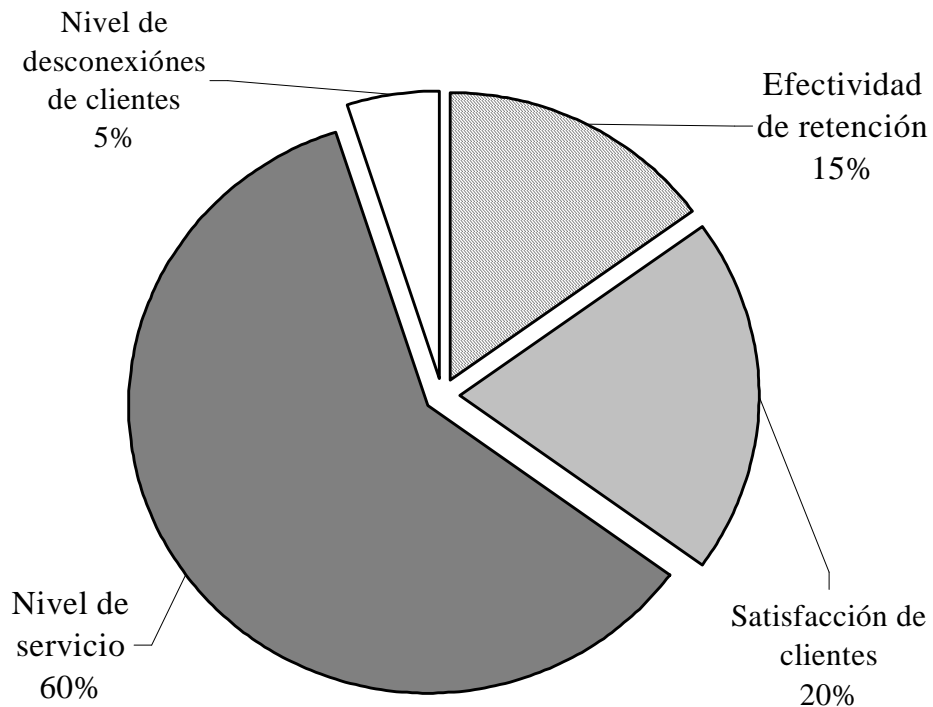


Gráfico 1. Composición de Premio Trimestral Variable

El cumplimiento de estos objetivos se medía a través de diversos ratios por Centro de Atención. A continuación hacemos una breve descripción de cada uno de ellos.

Efectividad de retención

Es medido a través del índice que muestra la cantidad de clientes que no dan la baja sobre la cantidad de clientes que tienen intenciones de darla.

Satisfacción de clientes

Se mide sobre la base de una encuesta realizada mensualmente a una muestra representativa de clientes, sobre 4 variables ponderadas que conforman el indicador: Tiempo de Atención, Calidad del Trato, Capacidad del Representante y Resolución del Problema. Se pondera el resultado de cada una de ellas y eso genera un resultado final que es el que se toma para medir satisfacción.

Nivel de servicio

Es la cantidad de clientes atendidos en una determinada cantidad de tiempo. Objetivo: 80 % de clientes atendidos en un tiempo menor o igual a 15 min.

Nivel de desconexiones de clientes

Es la cantidad de bajas sobre la base total de clientes.

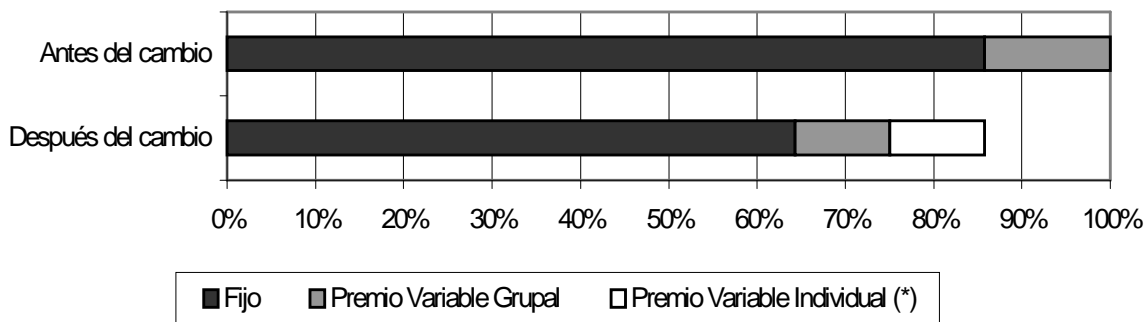
A partir del cambio enunciado se eliminó el premio trimestral y se variabilizó una parte fija del sueldo total la cual, para un cumplimiento del 100% del objetivo de ventas, representaba: \$210 para los Representantes de Atención al Cliente y \$275 para el personal de supervisión. Esto representó hasta un 25% y un 20% de la remuneración total respectivamente. El **Cuadro 1** muestra como afectó a cada nivel de sueldo la variabilización del mismo.

Cuadro 1. Impacto de la Variabilización a cada Nivel de Sueldo. (Septiembre 2001 en adelante)

		Sueldo antes del cambio (sin premio)	Sueldo Fijo después del cambio	Sueldo variable después del cambio	% de variabilización por niveles de remuneración
Representantes de Atención al Cliente	Mínimo	\$840	\$630	\$210	25%
	Máximo	\$1200	\$990	\$210	17.5%
Líderes	Mínimo	\$1380	\$1105	\$275	20%
	Máximo	\$1600	\$1325	\$275	17%
Coordinadores	Mínimo	\$1800	\$1525	\$275	15%
	Máximo	\$2300	\$2025	\$275	12%
Jefes	Mínimo	\$2800	\$2525	\$275	10%
	Máximo	\$4000	\$3725	\$275	7%

El monto variable dependería exclusivamente de los volúmenes de venta alcanzados. Este objetivo se mediría un 50% en función del cumplimiento individual y el 50% restante, en función del cumplimiento grupal mensual. Los valores presentados en el **Cuadro 1** corresponden a un cumplimiento del 100% del objetivo total (individual y grupal), pudiendo a cobrar por encima o por debajo de estos valores. Por ejemplo, un Representante de Atención al Cliente que individualmente no realizó ninguna venta, pero el Centro de Atención al que pertenece llegó a su objetivo, cobraría el 50% de su variable por el cumplimiento grupal (\$105 para un cumplimiento del 100%), y \$0 por su cumplimiento individual. Si en cambio, un Representante de Atención al Cliente alcanzaba o superaba su objetivo individual (por ejemplo en un 50%), pero el Centro de Atención en el que trabajaba no cumplía con su objetivo grupal cobraba solo el proporcional correspondiente a la mitad del monto variable de su sueldo (\$105 multiplicado por 1,5).

Tal como lo muestra el **Gráfico 2**, el valor medio de esta disminución es de alrededor del 15%.



(*) Considerando que su comisión por ventas no supera la cuota que la iguala con su sueldo fijo anterior.

Gráfico 2. Comparación Salarial de un Representante de Atención al Cliente

El cambio fue planteado como una necesidad de transformar los Centros de Atención que hasta entonces eran “generadores de costos”, en “generadores de ingresos”. Había una necesidad de que estos centros se solventaran por sí mismos. Se realizó el evento de lanzamiento en un centro de capacitación especializado que ya se utilizaba para otros canales de venta de la compañía. Se presentó este programa como un medio para un crecimiento económico sin techo para los Representantes de Atención al Cliente y como un crecimiento profesional, dada la incorporación de nuevas habilidades. Se comunicó que a partir de entonces la remuneración del Representante de Atención al Cliente dependería de su desempeño y esfuerzo, pudiendo alcanzar niveles de remuneración que les eran inaccesibles hasta entonces. El programa contemplaba la posibilidad de desvincularse de la compañía a quienes no estuvieran de acuerdo con el

nuevo esquema, indemnizándolos como si hubieran sido despedidos según la ley vigente en ese momento.

Además del cambio en el sistema de remuneración, la compañía crea un nuevo canal de ventas, que se incorpora a la lista de los ya existentes: Ventas Directas (personal propio), Ventas Indirectas (a través de agentes oficiales), Televenta y Canal Retail (cadenas de supermercados, electrodomésticos). Luego de un año del cambio, los centros de atención comercial se habían convertido en un nuevo canal de ventas que lograría ser el tercero en volúmenes de ventas, con bajo costo y alta productividad. Esto permitió bajar el costo promedio de adquisición de clientes y mantener los objetivos de cantidad de altas pronosticados. Los ahorros en costos pueden ser cuantificados a través de la disminución del costo de venta (comisiones) por operación. El número de operaciones mensuales era de 15.000 en promedio y el ahorro asciende al 10% del costo unitario. Los ahorros mensuales superaron los \$250.000.

El **Cuadro 2**, que se encuentra a continuación, da una idea de lo expresado anteriormente con respecto a ahorros de comisiones a partir del cambio realizado en el esquema remunerativo. La definición de “costo de venta” incluye comisiones y la proporcionalización del sueldo fijo asociado a la operatoria (es decir, tiene en cuenta todos los costos asociados a la venta, tanto fijos como variables). El mix de ventas es la participación que cada canal de ventas tiene sobre el total de las ventas realizadas por la compañía.

Cuadro 2. Ahorro de comisiones a partir del cambio de remuneración

Canal	Antes del Cambio (promedio tres meses)		Después del Cambio (promedio tres meses)	
	Mix de Venta	Costo de Venta por unidad	Mix de Venta	Costo de Venta
Ventas Indirectas	37%	\$ 200	30%	\$ 200
Canal Retail	15%	\$ 100	12%	\$ 100
Televenta	10%	\$ 75	10%	\$ 80
Ventas Directas	38%	\$ 220	33%	\$ 220
Nuevo Canal	(*)	(*)	15%	\$ 65
Promedio	100%	\$ 180	100%	\$ 162
Ahorro Promedio				-10%

(*) Atención al cliente no era una canal de ventas antes del cambio explicado.

La variabilización del sueldo se produjo en el mes de septiembre de 2001. Durante los meses anteriores a dicho cambio (de julio a septiembre del 2001), se fueron incorporando gradualmente los diferentes Centros de Atención con el fin de evaluar el resultado a modo de prueba piloto.

III- Análisis por tipo de producto

La empresa en estudio comercializa tres tipos de productos, a los que llamaremos Producto 1, Producto 2 y Producto 3. Los tres productos tienen distintos comportamientos que analizaremos a continuación (la línea punteada en los gráficos 3a, 3b y 3c marca el momento del cambio). Analizando el comportamiento del Producto 1 podemos notar que tiene picos de alza y de baja, esta situación la podemos apreciar en el **Gráfico 3a**. Este producto sufrió en mayor medida que el resto la crisis que comenzó en el país a mediados

del año 2001, donde vemos una de las mayores bajas en la cantidad de ventas del mismo, dicha baja se mantuvo durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de ese año.

El Producto 2 tiene tres picos muy marcados en los meses de mayo de 2001 y en enero y junio de 2002, luego sigue una tendencia levemente descendente, vemos esta información en el **Gráfico 3b**. Es interesante ver que las ventas de este producto venían en baja antes de aplicar la variabilización de los sueldos (Septiembre 2001), alcanzando un mínimo de 5 unidades en el mes de Mayo del 2001. Esto podría estar indicando que la retribución que tenía ese producto en el total del objetivo de ventas del Representante de Atención al Cliente no era suficiente como para incentivarlo a venderlo.

El Producto 3 es el más estable de los tres notando en el **Gráfico 3c** una tendencia constante a lo largo de los meses. Se ve en forma clara que comenzó la venta fuertemente en el momento de inicio del nuevo sistema de remuneración y a lo largo de los meses logró mantener su nivel de ventas promedio. La venta de este producto parece ser la que resultó más fácil para los representantes y por tal motivo hubo un incremento en el momento de inicio.

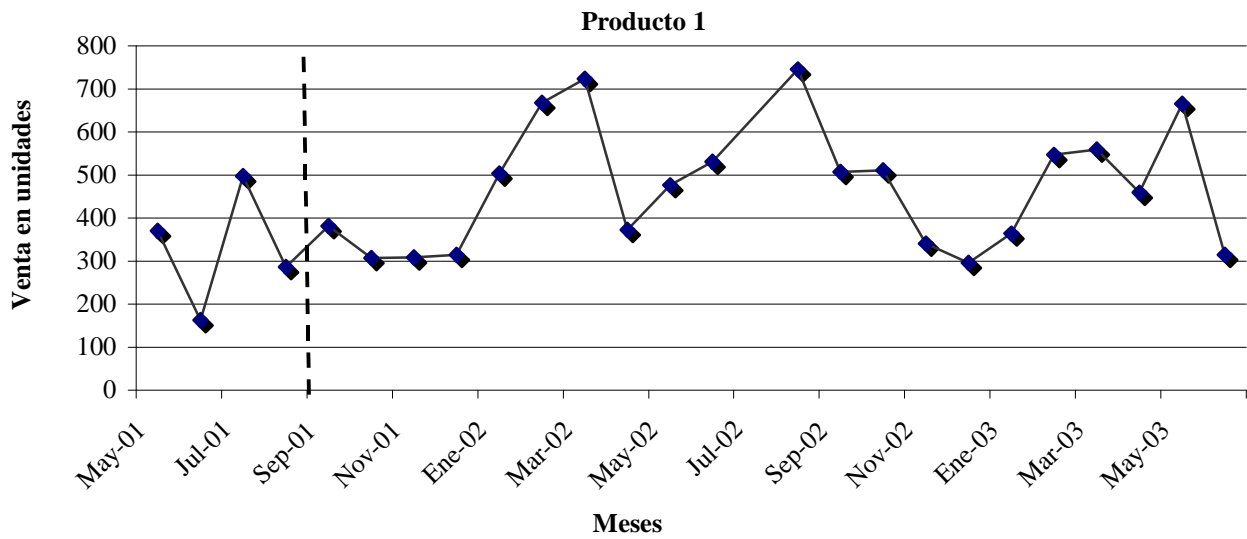


Gráfico 3a. Venta en unidades del producto 1.

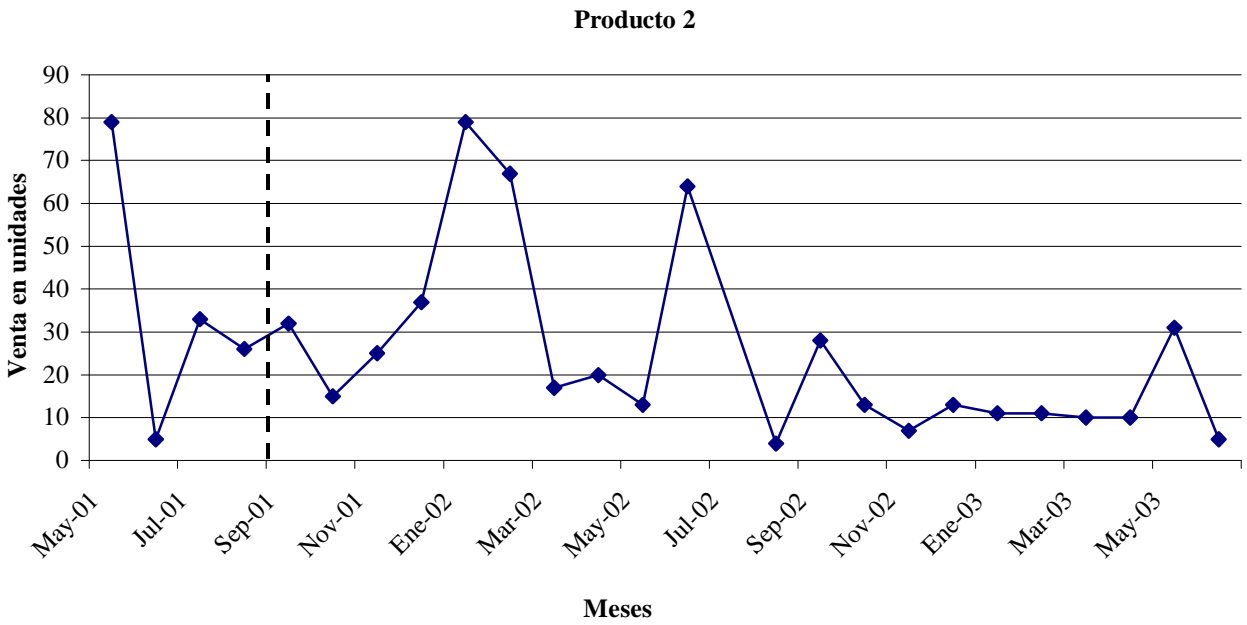


Gráfico 3b. Venta en unidades del producto 2.

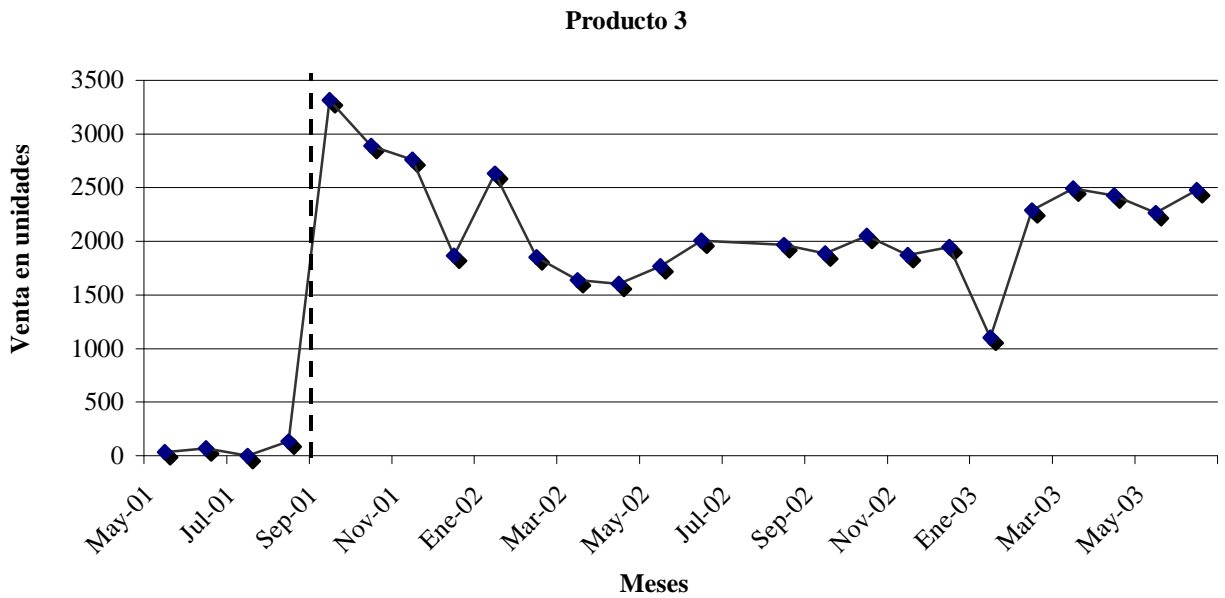


Gráfico 3c. Venta en unidades del producto 3.

IV- Análisis de productividad del representante

La productividad por representante puede medirse teniendo en cuenta los siguientes aspectos: (1) Habilidades, (2) Antigüedad. Considerando las habilidades para analizar la productividad del representante, podemos dividir los perfiles en dos grandes grupos: (1) Técnicos, (2) No técnicos.

Las personas que definiremos como *técnicos* cuentan entre sus habilidades con formación técnica secundaria o universitaria obtenida fuera de la compañía y capacitación inicial y reentrenamientos en temáticas de este tipo durante los años trabajados en la misma. A su vez, dentro de las personas con perfiles *no técnicos* existen habilidades variadas, con capacitaciones iniciales y reentrenamientos en temáticas disímiles y básicamente más orientados hacia lo comercial. La cantidad total de Representantes de Atención al Cliente asciende a 370 personas, de las que un 68% corresponde a un perfil no técnico y el 32% restante a un perfil técnico.

En el momento en el que se definió el cambio en el sistema de compensación, se planteó de diferente forma el objetivo para los representantes de servicio técnico que para los representantes de otros sectores. Esto significaba que los técnicos tuvieran un objetivo menor que el resto de los representantes. La fundamentación que se dio para avalar esta diferencia tuvo en cuenta cuestiones asociadas al perfil, habilidades requeridas para el puesto, exigencias del cliente que visitaba un centro de atención por temas técnicos y características de la visita propiamente dicha, por todas estas situaciones los representantes del sector técnico no estarían en condiciones de vender lo mismo que los representantes no técnicos. Este argumento estaba promovido principalmente por líderes

del área técnica que fueron los que tomaron la posición de ofrecer a las personas de su sector un objetivo menor, logrando que sea menos exigente en lo comercial con las consideraciones mencionadas anteriormente. En realidad, el verdadero motivo que llevaba a estas personas a tener resistencia al cambio radicaba en el riesgo que ellos mismos sentían que corrían por el cambio de habilidades que requeriría el nuevo puesto, volviéndose más comercial que técnico. Recordemos que la intención de la empresa con el cambio en la remuneración fue ampliar el perfil original de solo atención al cliente complementándolo con el perfil de ventas. Esta determinación alcanzó tanto a las personas con perfil técnico como a los representantes no técnicos.

Por lo explicado en el párrafo anterior, se evidencia en el **Gráfico 4** que al inicio de la medición en el mes de mayo de 2001 los representantes con perfil técnico venden significativamente menos que el resto de los representantes.

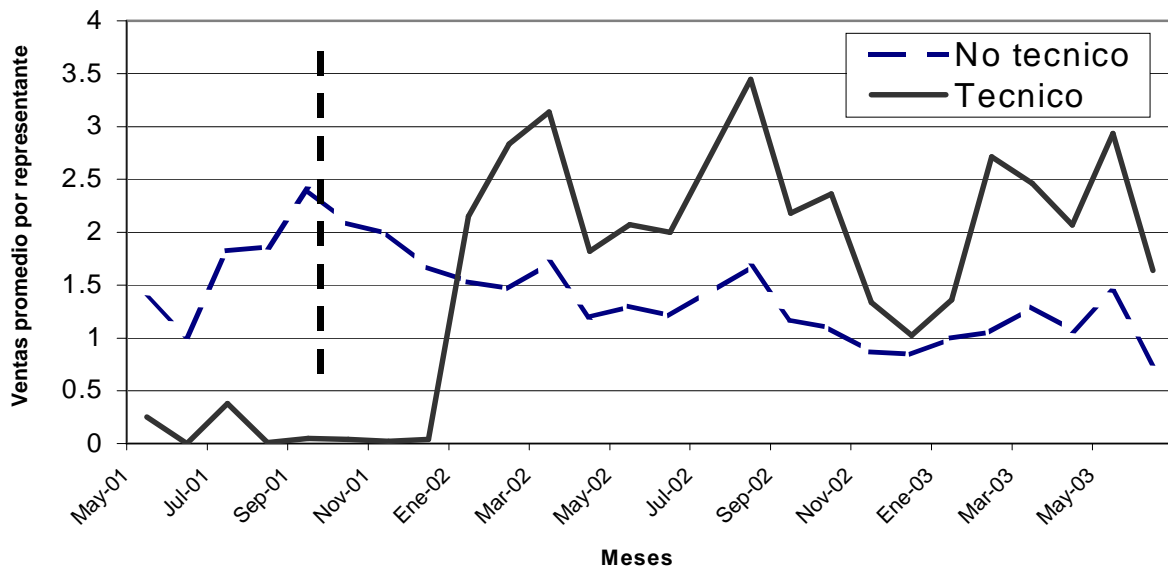


Gráfico 4. Comparación Salarial entre representantes de diferentes perfiles

A partir del mes de enero de 2002, cuando se dispersaron los miedos a los que se enfrentaban las personas que apoyaban la diferenciación de objetivos entre técnicos y no técnicos, y se equiparó el objetivo, por lo tanto la exigencia para los disímiles perfiles que convivían en los centros de atención era la misma, el nivel de ventas de los técnicos aumentó considerablemente superando al de los no técnicos. A pesar de esto, este cambio llevó algunos meses y no tuvo resultados inmediatos.

Otra característica que puede verse claramente en el comportamiento de las ventas que diferencia a uno y otro perfil es la inestabilidad que tienen las ventas realizadas por los representantes de perfil técnico contra los no técnicos, esta situación reafirma lo indicado más arriba acerca de la resistencia al cambio que tuvieron los representantes de perfil técnico. Esto sugiere que necesitan un alto índice de supervisión para mantener los niveles de ventas alcanzados. A pesar de la variabilidad en los niveles de ventas, podemos notar que los alcanzados por los técnicos son superiores a los de los representantes no técnicos. Es importante destacar además, como se refleja en el **Gráfico 4**, que a pesar de que los representantes de perfil técnico tienen mucha variabilidad mes a mes en la cantidad de ventas realizadas la tendencia en el tiempo es estable mientras que para los representantes no técnicos la tendencia es descendente.

Si tenemos en cuenta la *antigüedad* del representante para sacar conclusiones sobre su productividad podemos dividir el universo en:

- Representantes entre 1 y 3 años,
- Representantes entre 3 y 5 años, y
- Representantes con más de 5 años.

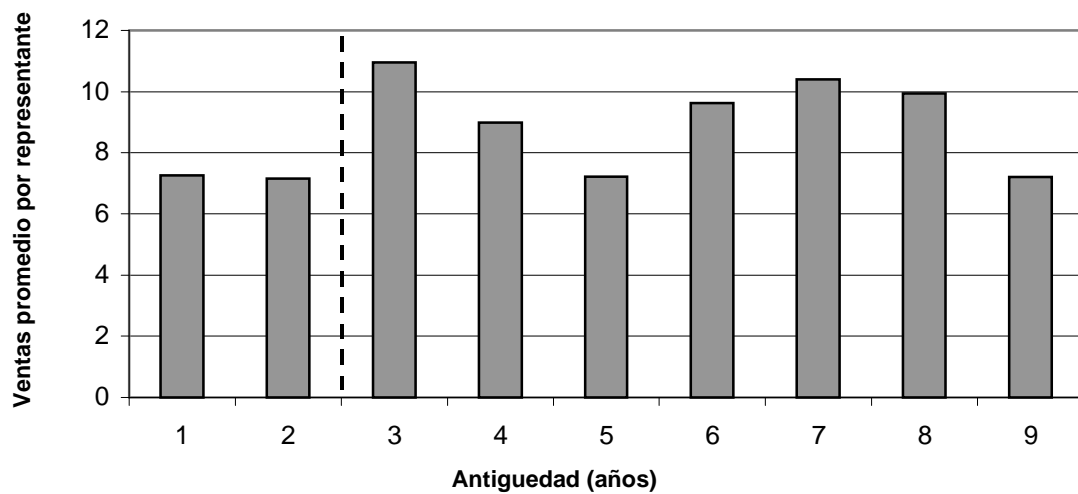


Gráfico 5a. Venta promedio según fecha de ingreso.

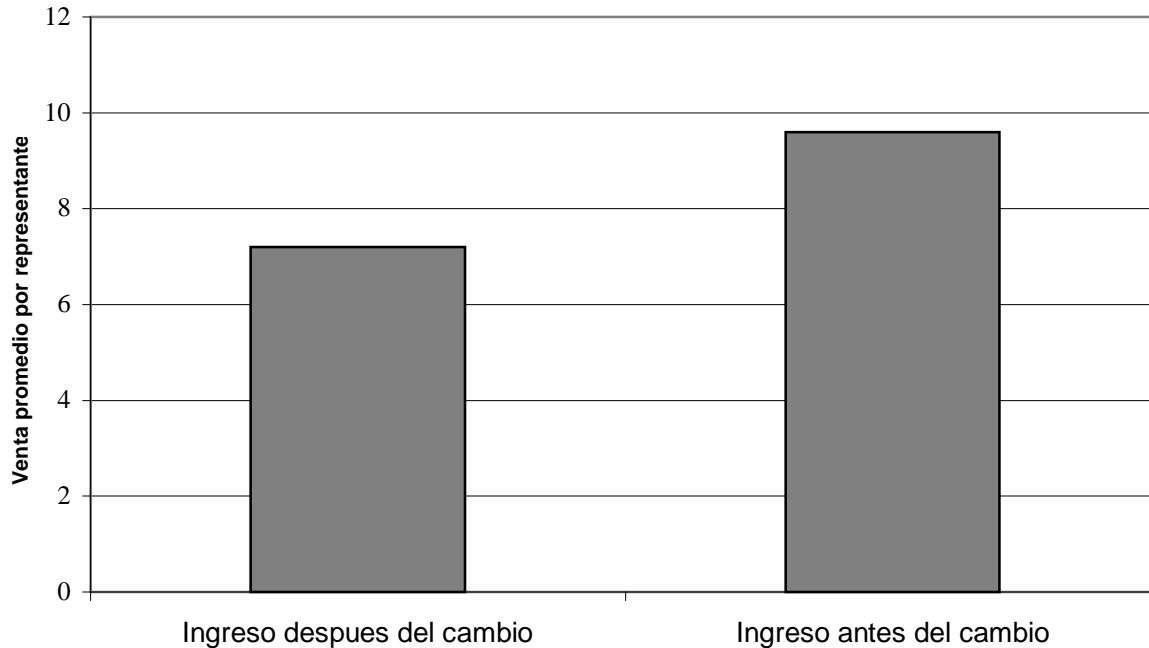


Gráfico 5b. Venta promedio según fecha de ingreso.

El análisis de esta variable tiene en consideración la fecha de ingreso a la empresa, es interesante también resaltar que la misma puede ser *anterior o posterior al cambio* en el sistema de remuneración, dicha fecha se encuentra indicada en el **Gráfico 5a** con la línea punteada. Si analizamos la cantidad de ventas promedio comparando la antigüedad año tras año pareciera que no existe un parámetro claro que nos permita llegar a alguna conclusión sobre alguna variable que haga que se realicen más o menos ventas según aumentan o disminuyen los años que pasaron desde que el representante ingresó a la empresa. Sin embargo, es más fácil ver esta relación cuando nos remitimos al **Gráfico 5b** donde es notable la diferencia que se produce entre las poblaciones de representantes que ingresaron antes del cambio, es decir los de mayor antigüedad, con respecto a los que ingresaron posteriormente al mismo, representantes más nuevos. Esto nos indica que si bien las personas pudieron estar influenciadas por el cambio para vender más o menos productos promedio por cada uno, la antigüedad es un factor determinante que influye sobre las ventas totales.

V- Análisis por Centro de Atención Comercial

En este análisis vamos a considerar distintas aperturas posibles por Centro de Atención, de acuerdo a lo que sigue: (1) Tipo de atención, (2) Tamaño, (3) Zona geográfica en la que se encuentra ubicado.

Clasificando a los Centros de Atención de acuerdo al tipo de atención, existían antes del cambio básicamente tres clases:

- Uno que se dedica exclusivamente a la atención de temas técnicos (En el gráfico: Técnico),
- Dos que tienen diferenciado el sector de Servicio Técnico del resto de la atención (En el gráfico: Mixto); y
- El resto donde un representante puede atender indistintamente temas técnicos o de otro tipo (En el gráfico: General).

En el **Gráfico 6**, vamos a ver como los centros de atención que se dedican a atender temas de servicio técnico exclusivamente tienen menor promedio de ventas por representante que el que atiende 50% servicio técnico y 50% otros temas con representantes dedicados en exclusiva a cada tipo de atención y a su vez los centros que atienden con representantes con dedicación no exclusiva, intercalando temas de servicio técnico y otros temas tienen aún mayor promedio de ventas por representante.

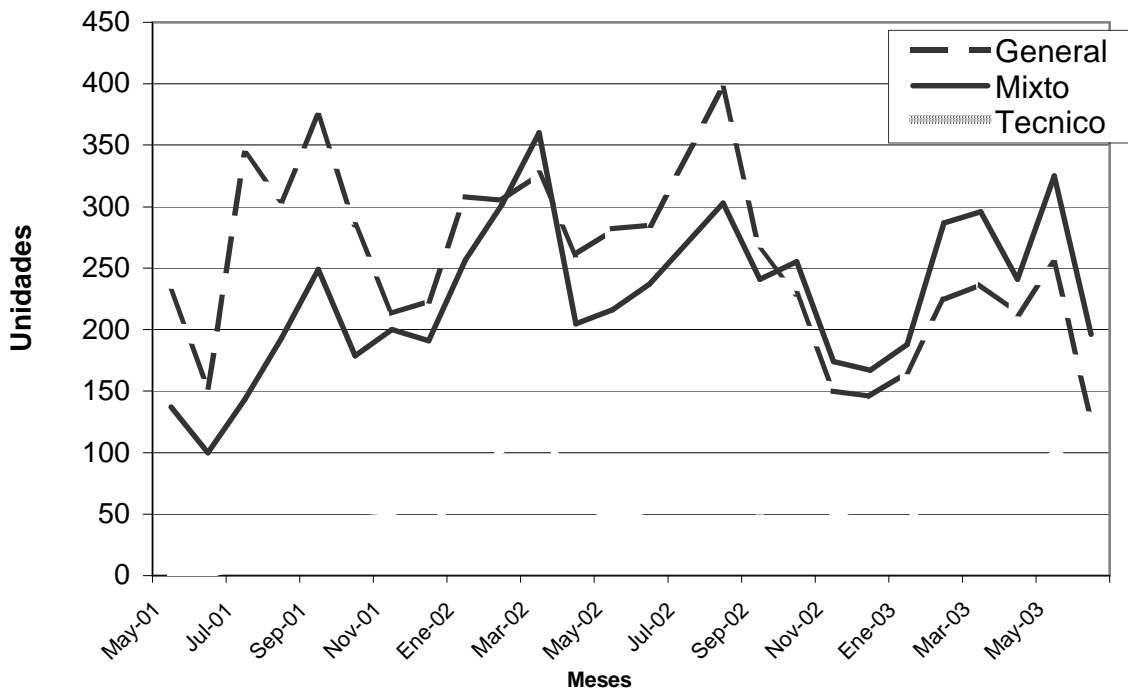





Gráfico 6. Venta promedio por tipo de Centro de Atención a Clientes.

Este hecho encuentra su explicación en que los representantes que tenían una formación más integral podían asumir de una manera más exitosa el nuevo rol comercial asignado y de esta manera lograr una mayor cantidad de ventas promedio en su conjunto para el centro de atención en el que trabajaban. En contraposición aquellos representantes con perfil técnico realizaban menor cantidad de ventas y de esta manera los centros, que atendían estrictamente temas técnicos, en un 50% o en su totalidad, obtenían menores resultados.

Concluyendo, el análisis de esta información nos ayuda a respaldar las conclusiones obtenidas en el Análisis de Productividad del Representante, cuando lo evaluamos por Habilidades, donde pudimos ver que los perfiles técnicos tuvieron más dificultades al principio para integrarse a la modificación propuesta por la compañía en la forma de remuneración, aunque luego mejoraron a los no técnicos.

Si consideramos para comparar los centros de atención el tamaño de los mismos, podemos agruparlos como:

- Pequeños 
- Medianos 
- Grandes 

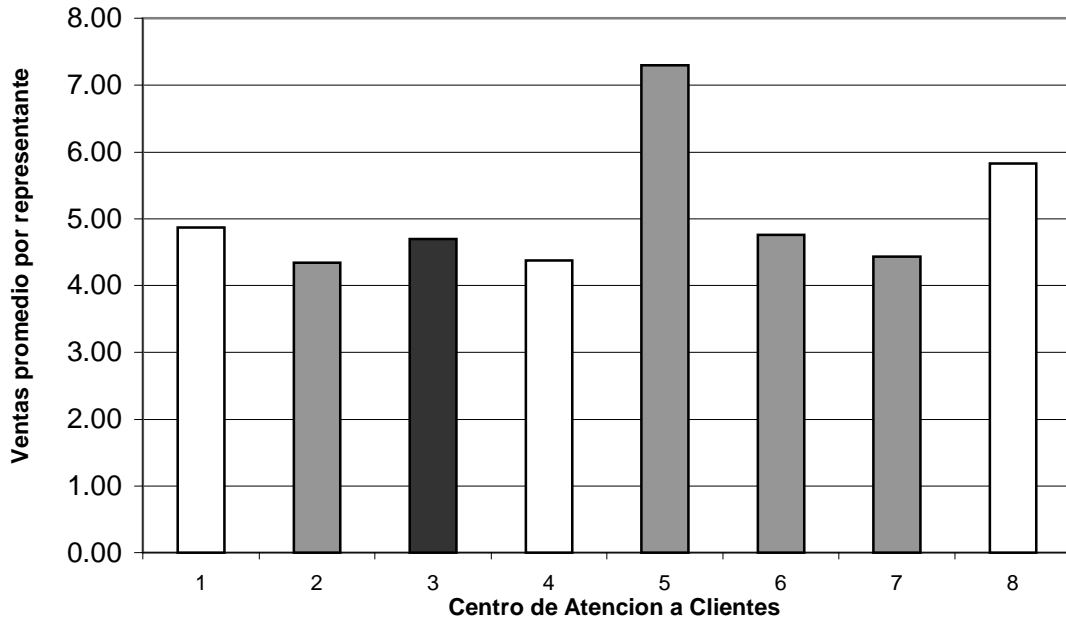


Gráfico 7a. Venta promedio por tamaño del Centro de Atención a Clientes.

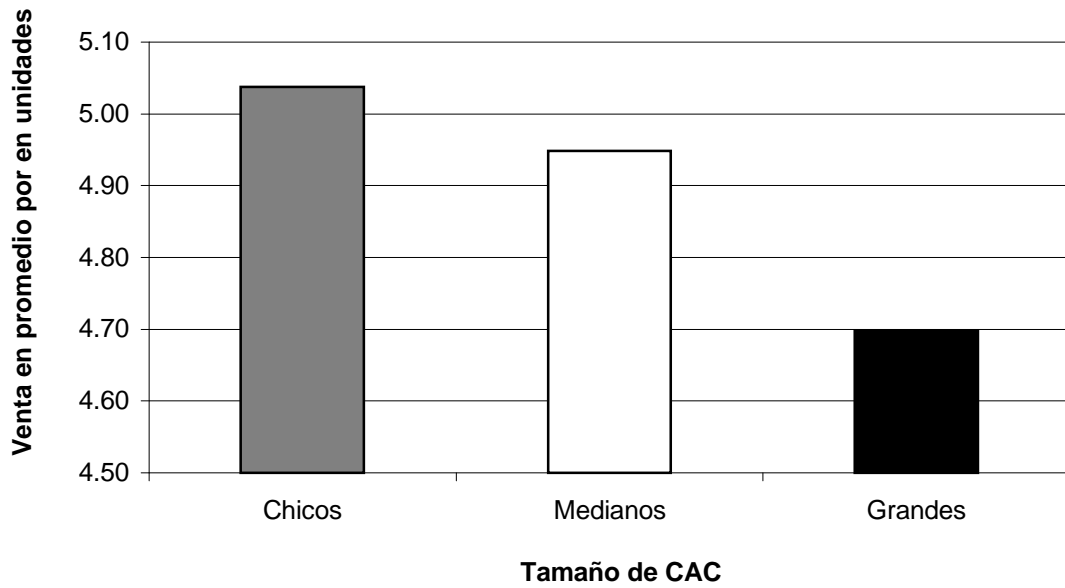


Gráfico 7b. Venta promedio por tamaño del Centro de Atención a Clientes, agrupados por categoría.

En el primer grupo se encuentran los centros de atención que cuentan con menos de 10 representantes y un solo supervisor. Estos centros son visitados por aproximadamente entre 200 y 400 clientes diarios, en el **Gráfico 7a** son los que llamamos 5, 2, 7 y 6. En el grupo de los medianos, podemos clasificar los centros que tienen entre 15 y 20 representantes, tiene 2 supervisores y tienen una afluencia de entre 500 y 800 clientes diarios, en el **Gráfico 7a** son los que llamamos 8, 4 y 1. Finalmente a la fecha existe un solo centro de atención que tiene alrededor de 40 representantes, cuenta con 8 supervisores y es visitado diariamente por unos 1000 clientes, al que llamamos 3 en el gráfico mencionado. Estos centros están identificados como medianos, chicos y grandes respectivamente en el **Gráfico 7b**.

En el **Gráfico 7b** puede apreciarse que existe una diferencia notable entre las ventas realizadas por los centros de atención más pequeños y el de mayor tamaño. Esta situación se da debido a que es más sencillo alinear con los nuevos requerimientos de la compañía a menor cantidad de representantes que cuando se trata de una cantidad mayor (los grupos pequeños de representantes son más fáciles de manejar para los Líderes o Supervisores, los grupos más grandes son más conflictivos).

Otro aspecto que podemos destacar del **Gráfico 7a**, analizando las ventas por centro de atención, es que los centros 5 y 8 están ubicados en zonas de mayor poder adquisitivo que el resto de los centros de atención. Esto trae como consecuencia una mayor cantidad de ventas promedio por representante.

Otra clasificación que puede hacerse de los centros de atención es por área geográfica, y puede realizarse de la siguiente manera:

- Centros suburbanos (Centros de Atención 5 y 2)
- Centros en Capital Federal (Centros de Atención 3, 1 y 4)
- Centros de Gran Buenos Aires (Centros de Atención 7, 6 y 8)

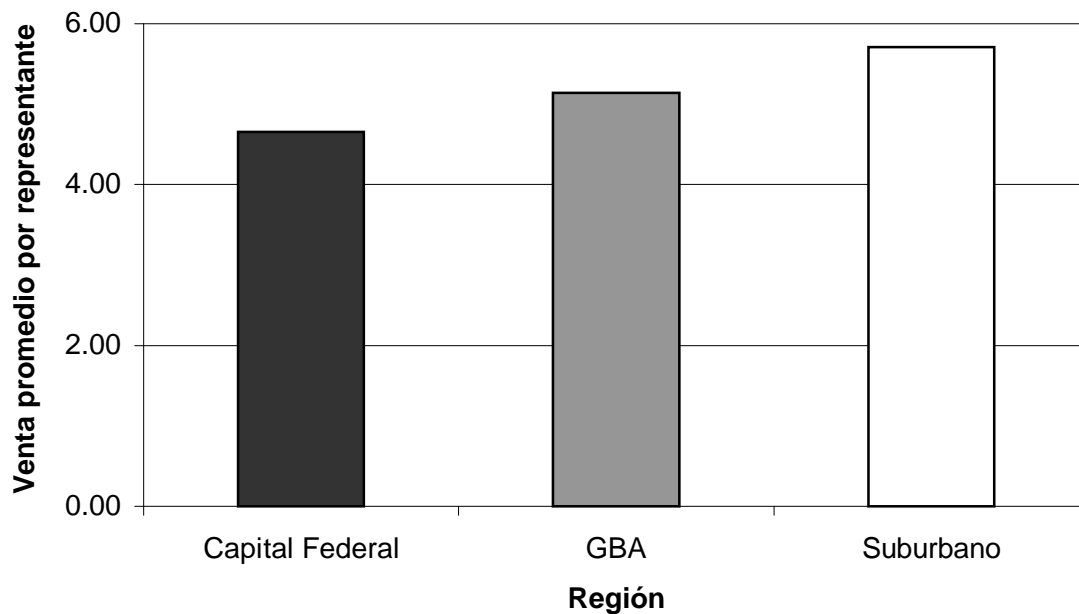


Gráfico 8. Venta promedio por región geográfica.

En el **Gráfico 8** vemos que los 2 centros de atención ubicados en el suburbano venden más que los 4 ubicados en Gran Buenos Aires y a su vez más que los 3 ubicados en Capital Federal, tomando como referencia la cantidad de ventas promedio por representante. Este resultado se encuentra asociado a que los centros de atención que están ubicados en el suburbano son dos de los más pequeños, lo que nos permite sostener el análisis realizado anteriormente sobre la productividad de acuerdo al tamaño de los centros. Los de Capital Federal son los más grandes y siguiendo el razonamiento anterior podemos concluir en que por tal motivo son los que menos ventas promedio consiguen

por representante. Otro aspecto muy importante que influye en lo señalado anteriormente es que los 2 centros ubicados en el suburbano pertenecen a una región de mayor poder adquisitivo que los restantes (nivel socioeconómico medio-alto).

VI- Análisis por Líder

Ante todo definiremos como “Líder” a aquel supervisor que tiene un grupo de representantes a cargo. El Líder va cambiando de Centro de Atención y por lo tanto la gente que tiene a cargo también va rotando, es decir al cabo de un año se supone que cada Líder tuvo a cargo a la misma cantidad de Representantes y además rotó por todas las Zonas Geográficas en las que se encuentran los Centros de Atención. Sobre la base de esto suponemos que tanto los Líderes como los Representantes tuvieron la oportunidad de trabajar bajo condiciones promedio similares.

Sin lugar a dudas, uno de los factores importantes para el éxito de la implementación de una forma de remuneración diferente es el compromiso de las personas que tienen el rol de liderazgo en los grupos de trabajo. Para hacer un análisis de esta situación, recurrimos al **Gráfico 9** que da información de cómo es posible cambiar los resultados obtenidos de acuerdo al líder que tiene a cargo la conducción de un equipo de trabajo (vale la pena recordar que los Líderes van cambiando de Centro de Atención a lo largo del año).

En el **Gráfico 9** representamos la cantidad de ventas promedio por representante de Atención al Cliente por líder a cargo. De acuerdo a lo que vemos existe una clara

diferencia en las ventas promedio que realiza cada uno de ellos, llegando a un límite de 68 ventas con las que cuenta el líder 35 contra 0 ventas del líder 19.

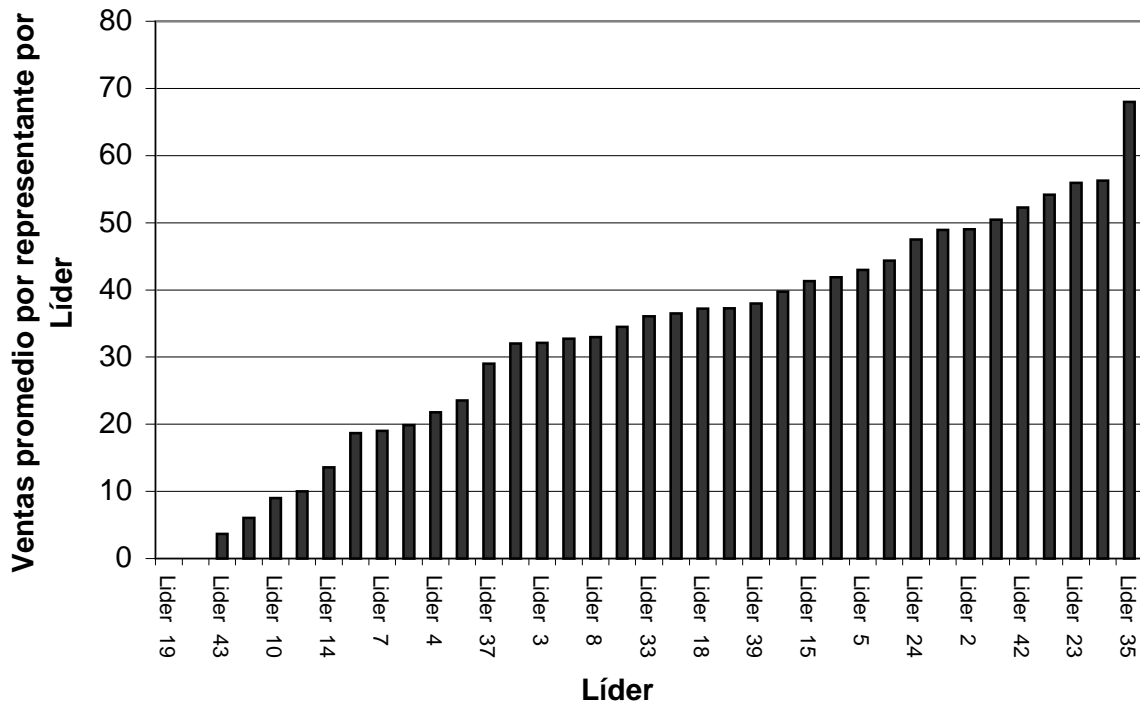


Gráfico 9. Venta por Líder.

El éxito de ventas de cada uno de los Líderes está asociado a su capacidad de liderazgo y en como llevar a un grupo a cargo hacia el logro de un objetivo. Dado que no aparecen variables “duras” (medibles) tales como antigüedad, sexo, etc. que se relacionen con el éxito de los Líderes, creemos que la clave para una buena gestión de ventas se encuentra en las condiciones de liderazgo que tiene cada uno de ellos. Como todos los Líderes tuvieron la oportunidad de trabajar en diferentes centros de atención, con variedad de representantes (variedad que viene dada por los diferentes niveles de experiencia obtenida), distinta antigüedad tanto en la empresa como con el sistema de

remuneración, entonces podemos suponer que todos tuvieron las mismas oportunidades laborales, por lo que revalidamos lo aseverado anteriormente con respecto a que es la capacidad de liderazgo lo que marca la diferencia y el secreto del éxito.

Además, los Líderes que consiguieron buenos resultados en ventas tuvieron buenos resultados también en otras variables de medición dentro de servicios al cliente que no vale la pena enumerar en este trabajo, pero que ayuda respaldar la importancia en la capacidad de liderazgo que deben tener estas personas para lograr que su equipo alcance los objetivos propuestos, sean cuantitativos (de ventas) o cualitativos (nivel de servicio al cliente).

Análisis por mezcla de producto

La estructura de objetivos que se utilizó, permitió a los representantes llegar a su objetivo a través de diferentes productos. En el **gráfico 10** es posible ver algunos casos típicos de diferente composición del resultado total, considerando el mismo porcentaje de cumplimiento del objetivo. Esta variación la generan las diferentes habilidades de cada uno de los representantes para la venta de cada uno de los productos ofrecidos a los clientes. Para decirlo en términos de la jerga de ventas, cada representante tiene su “caballito de batalla”.

Considerando el resultado global de las ventas, para el caso de estudio, el objetivo final estaba cumplido pero esta discrecionalidad en los representantes para armar su objetivo según su conveniencia podría resultar en la no-concreción de los resultados buscados por cada producto desde la empresa.

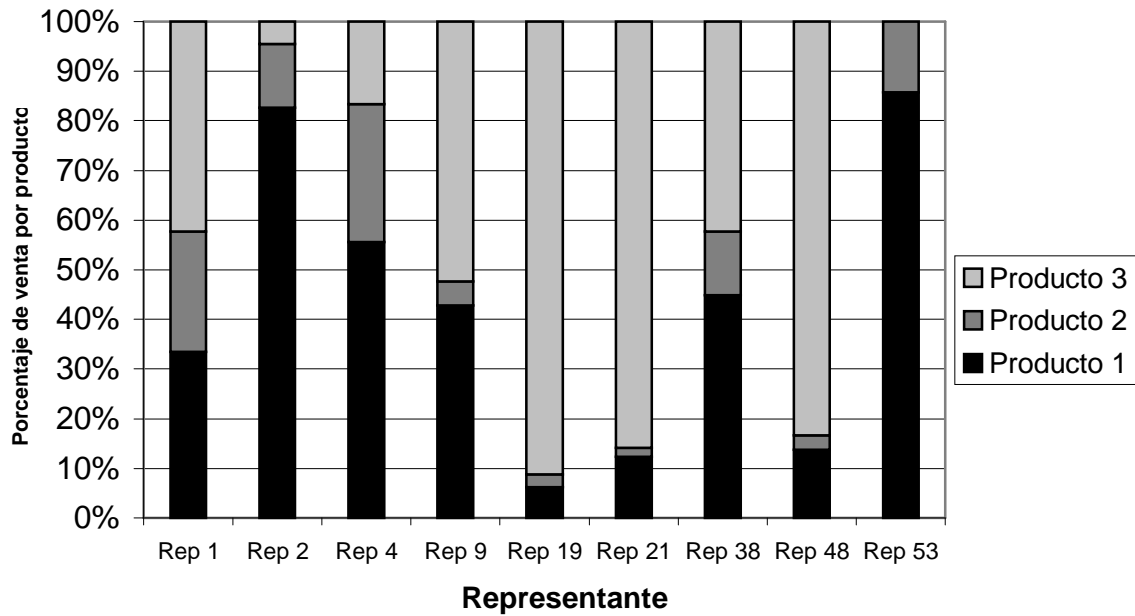


Gráfico 10. Ejemplos de mix de venta por Representante de Atención al Cliente.

Conclusiones

El caso que estamos analizando, tiene incluido un ejemplo de aumento de productividad a partir de ampliar el perfil de los representantes, logrando de esta manera que se agreguen habilidades a las que requería el puesto hasta el momento. Con la implementación de este cambio se logró la creación de un nuevo canal de ventas. Los centros de atención que hasta el momento del cambio solo eran centros de costos se transformaron en una excelente oportunidad de fidelizar clientes a través de la continuidad durante el ciclo de vida del cliente. Esto generó un incremento en la

facturación de la compañía a través de dos vías, por un lado estrechando las relaciones con los clientes por la continuidad del vínculo, al ofrecerle la posibilidad de que compre la misma marca que ya conocía, y por otro lado trayendo nuevos ingresos a través de las ventas.

La fijación de incentivos está alineada con lo que sugieren algunos autores como por ejemplo Besanko quien puntualiza: “La condición para que un agente acepte el contrato, es que esté dispuesto a cumplir con sus términos. En otras palabras, las acciones que el principal espera que el agente realice deben ser compatibles con los incentivos explicitados en el contrato (condición de compatibilidad de incentivos). Si el contrato no especifica dicha condición entonces el principal no estará satisfecho con las acciones realizadas por el agente y hubiese sido mejor no contratarlo”. Si bien esta fijación de incentivos puede considerarse como exitosa ya que cumplió con su objetivo, podría haberse realizado de mejor manera si se hubiese utilizado la Técnica de Performance Balanceada, logrando así el equilibrio en la mezcla de ventas esperada por la compañía en su conjunto y no dejando a la elección del representante la mezcla de ventas a lograr.

La Técnica de Performance Balanceada consiste en aplicar un ponderador a cada uno de los productos o asignar exigencias mínimas por cada uno de los que compone la mezcla de ventas, siendo requisito indispensable el cumplimiento de todos los mínimos exigidos para el logro del objetivo total del representante.

Otro aspecto a tener en cuenta es no haber considerado que los agentes son aversos al riesgo y a pesar de ello se los hizo partícipes del mismo, variabilizando una parte del sueldo fijo en lugar de haber incrementado una parte variable por ventas.

Adicionalmente, el diseño de la composición variable del sueldo dio lugar al comportamiento oportunístico de los representantes, ya que si bien la existencia de un objetivo grupal se planteó como una forma de fortalecer y mantener el espíritu de equipo, produjo como resultado beneficiar a aquellos que se esforzaban por debajo de la media, y perjudicar a quienes se esforzaban por encima de este nivel, dependiendo del grado de cumplimiento del grupo al que pertenecieran e independientemente del esfuerzo individual realizado.

Basados en esta experiencia es que consideramos que los sistemas de remuneración probablemente sean más costosos para diseñarlos a medida de las necesidades de cada operatoria en particular pero en el tiempo dan mejores resultados. Esto lo corrobora el análisis de este caso real.

Como resumen general y sabiendo que pudieron haberse cometido muchos aciertos y desaciertos existe un ensayo muy interesante que expresa que “En realidad todos los diseños de remuneraciones son imperfectos; la perfección solo se lograría si cada empleado fuera el dueño de su propia tarea y estuviera dispuesto a aceptar el riesgo inherente que entraña.”

Bibliografía

Pessino, C. (1996) . “*Como administrar recursos humanos*”. Revista Apertura

Kerr, S. – “*The Best –Laid Incentive Plans*”. HBR Case Study

Paine, A. (Enero-Febrero 1997) – “*Estrategias eficaces de remuneración*” . Gestión 1

Alpander, G. (Noviembre 1994) – “*Como establecer una política de remuneración efectiva*”. Panorama de Management y Gestión.

Besanko, D., D. Dranove y M. Shanley (1996), “Economics of Strategy”. John Wyley & Sons.